

Reinventing Organizations

Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit

von
Frederic Laloux

1. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2015

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4913 6

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

der Pilz, der Farn und der Baum nicht miteinander konkurrieren. Sie kooperieren, um zum größten und gesündesten Ausdruck ihrer selbst heranzuwachsen. So funktioniert es auch in evolutionären Organisationen: Es geht nicht darum, alle Mitarbeiter gleich zu machen; das Ziel besteht vielmehr darin, dass alle Mitarbeiter ihr stärkstes und gesündestes Selbst zum Ausdruck bringen. Die Herrschaftshierarchie (die Struktur, in der Vorgesetzte die Macht über ihre Mitarbeiter haben) wurde abgeschafft. Genau aus diesem Grund können viele natürliche, sich entwickelnde, einander überlappende Hierarchien entstehen – Hierarchien der Entwicklung, Fertigkeiten, Talente, Anerkennung und des Fachwissens. Diesen Aspekt bemerkte auch der Managementautor Gary Hamel bei Morning Star:

Das Problem der Machtungleichheit plagt die Organisationen, seitdem es sie gibt. Evolutionäre Organisationen lösen das Problem nicht, sondern transzendieren es.

Morning Star ist ein System natürlicher dynamischer Hierarchien. Es gibt dort nicht eine formelle Hierarchie, aber viele informelle. Bei jedem Thema werden einige Kollegen mehr zu sagen haben als andere, je nach ihrem Fachwissen und ihrer Bereitschaft, sich zu engagieren. Es sind Hierarchien der Einflussnahme, nicht der Position, und sie werden von unten nach oben gebildet. Bei Morning Star sammelt man Autorität, indem man Fachwissen demonstriert, Kollegen hilft und gute Leistungen erreicht. Wenn man in diesen Bereichen weniger tut, dann sinkt der Einfluss – und das Gehalt.²⁷

Diese Organisationen sind also alles andere als flach – ein Ausdruck, der oft für Organisationen gebraucht wird, die wenig oder keine Hierarchie haben. Im Gegenteil, sie sind lebendig und bewegen sich in alle Richtungen, wodurch jeder neue Möglichkeiten verfolgen kann. Wie weit man dabei geht, hängt von den eigenen Talenten, Interessen, dem Charakter und der Unterstützung ab, die man bei Kollegen inspiriert. All diese Aspekte werden nicht länger künstlich durch das Organigramm vorgegeben.

Dritte Fehlwahrnehmung: Empowerment ist wichtig

Viele Organisationen behaupten heute, dass ihnen Empowerment wichtig ist. Aber achten Sie auf die schmerzvolle Ironie in dieser Aussage. Wenn die Mitarbeiter durch Empowerment ermächtigt werden müssen, dann ist der Grund dafür, dass das zugrunde liegende System seiner Gestaltung nach die Macht an der Spitze konzentriert. Die Mitarbeiter auf den niedrigeren Ebenen werden dadurch von vornherein machtlos, es sei denn, die Führungskräfte sind so großzügig, einen Teil ihrer Macht mit ihnen zu teilen. In evolutionären Organisationen werden die Mitarbeiter nicht durch das Wohlwollen anderer Menschen ermächtigt. Empowerment ist in die Struktur der Organisation eingebettet – in die Strukturen, Prozesse und Praktiken. Die Mitarbeiter müssen nicht um Macht kämpfen. Sie haben sie einfach. Für Menschen, die zum ersten Mal Selbstführung erfahren, kann dieses Erlebnis zunächst zwei Seiten haben. Denn mit der Freiheit kommt auch die Verantwortung: Man kann nicht länger die Probleme, schwierigen Entscheidungen oder schweren Aufgaben in der Hier-

archie hinaufdelegieren und sie den Vorgesetzten überlassen. Man kann sich nicht in Schuldzuweisungen, Apathie oder Verärgerung zurückziehen. Jeder muss sich entwickeln und volle Verantwortung für seine Gedanken und sein Handeln übernehmen – für manche Menschen ist das eine steile Lernkurve. Ehemalige Manager und Führende erleben es manchmal als große Erleichterung, sich nicht um die Probleme aller anderen kümmern zu müssen. Aber viele spüren auch den Phantomschmerz, wenn sie nicht mehr die frühere Macht ihrer Position ausüben können.

Viele führende Denker und Praktiker im Bereich der Organisationsentwicklung fokussieren ihre Energie heute auf die Frage, wie die Führenden bewusster werden können. Dabei folgen sie in etwa diesem Denken: Wenn die Führungskräfte fürsorglicher und demütiger wären, ihre Mitarbeiter ermächtigen würden, besser zuhören könnten und ihre Schattenseiten besser wahrnehmen würden, dann würden sie auch

Sobald die Macht verteilt wird, ... fühlen sich die Menschen gebraucht und wertgeschätzt, weil sie tatsächlich gebraucht und wertgeschätzt werden.

Dennis Bakke

ihre Macht in positiver Weise einsetzen. Auf diese Weise könnten sie gesündere und produktivere Organisationen schaffen. Brain Robertson, der Gründer von Holacracy, beschreibt dieses Denken in einem Blog so:

Es werden Versuche unternommen, damit sich Führende zu bewussten, umsichtigen, achtsamen und dienenden Führungskräften entwickeln. ... Aber die Ironie dabei ist: ... Wenn wir jemand anderen brauchen, der seine Macht sorgfältig gebraucht und uns Raum gibt, dann werden wir zum Opfer. Das ist die Ironie beim Empowerment, aber in unserem konventionellen Betriebssystem können wir kaum mehr tun als zu versuchen, dass die Elite zu bewussten, ermächtigenden Führenden wird.²⁸

Wenn wir nicht über die Pyramidenstruktur hinausdenken können, dann ist das Beste in der Tat, wie Robertson bemerkt, die ungesunden Konsequenzen der Machtungleichheit durch eine bewusstere Führung zu verringern. Evolutionäre Organisationen zeigen, dass es möglich ist, das Problem der Machtungleichheit zu überwinden und es nicht nur abzumildern. Wir können die grundlegenden Strukturen und Praktiken von Organisationen neu erfinden, sodass jeder Macht erhalten kann und niemand mehr machtlos ist.

Vierte Fehlwahrnehmung: Selbstführung ist noch in der Experimentierphase

Eine andere weitverbreitete Fehlwahrnehmung ist, dass die Selbstführung eine Form des Managements ist, die sich noch in der Experimentierphase befindet. Das ist aber nicht mehr der Fall: Die Selbstführung hat immer wieder ihren Wert bewiesen, in kleinen und großen Organisationen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen. W. L. Gore, ein Produktionsbetrieb in der Chemiebranche, der durch die Gore-Tex-Fasern bekannt wurde, arbeitet seit seiner Gründung in den 1950er Jahren mit Praktiken der Selbstorganisation. Whole Foods mit seinen 60.000 Mitarbeitern und neun Milliarden Dollar Umsatz betreibt seine über 300 Filialen mit selbstführenden Einheiten (die restliche Organisation hat herkömmlichere

hierarchische Strukturen). Jeder Laden besteht aus etwa acht selbstführenden Einheiten, wie Produktion, Meeresfrüchte und Kasse (zentrale Dienstleistungen werden in einer pluralistischen Empowerment-Hierarchie geführt).

Das Orpheus Chamber Orchester arbeitet seit seiner Gründung im Jahre 1972 vollkommen nach den Prinzipien der Selbstführung. Das Orchester, das seinen Hauptsitz in der Carnegie Hall in New York hat, erhält überschwängliche Reaktionen in der Fachpresse, spielt viele Aufnahmen ein und gilt als eines der besten Orchester der Welt. Es arbeitet ohne Dirigenten. Die Musiker des Orchesters treffen alle künstlerischen Entscheidungen, von der Auswahl des Repertoires bis zu der Art und Weise, wie ein Stück interpretiert wird. Die Musiker entscheiden über neue Musiker, die ins Orchester kommen, wo das Orchester spielt und mit wem es zusammenarbeitet.

Virtuelle und ehrenamtliche Organisationen praktizieren Selbstführung in einer beeindruckenden Größenordnung: 2012 hatte Wikipedia 100.000 Autoren für die Beiträge auf seiner Plattform. Es wird geschätzt, dass etwa die gleiche Anzahl von Menschen – etwa 100.000 – an dem alternativen Betriebssystem Linux mitgearbeitet haben. Diese Zahlen werden von anderen ehrenamtlichen Organisationen noch übertroffen. Die Anonymen Alkoholiker haben 1,8 Millionen Mitglieder, die in über 100.000 Gruppen in der ganzen Welt mitarbeiten – jede von ihnen arbeitet vollkommen nach den Prinzipien, Strukturen und Praktiken der Selbstführung.

Meiner Ansicht nach ist der Grund dafür, dass es uns so schwerfällt, die Selbstführung anzunehmen, unsere Erfahrung mit herkömmlichen hierarchischen Organisationen, mit denen wir alle aufwuchsen. Junge Menschen, die mit dem Internet groß geworden sind (als Millennials, Generation Y oder Generation „F“, F für Facebook), „verstehen“ Selbstführung instinktiv. Der Managementautor Gary Hamel erläutert, was mit dem Internet möglich ist:

- *Niemand kann eine gute Idee zerstören.*
- *Jeder kann seine Meinung sagen.*
- *Jeder kann führen.*
- *Niemand kann anderen etwas aufzwingen.*
- *Jeder kann seine Sache wählen, für die er sich engagiert.*
- *Man kann leicht auf dem aufbauen, was andere getan haben.*
- *Man muss sich nicht mit aggressiven und tyrannischen Leuten abgeben.*
- *Leute, die sich für etwas einsetzen, werden nicht an den Rand gedrängt.*
- *Herausragende Beiträge werden meistens belohnt (mittelmäßige Beiträge werden nicht so stark anerkannt).*
- *Politische Strategien, die die Begeisterung absterben lassen, kommen nicht zum Zug.*
- *Besonders gute Beiträge werden wertgeschätzt und gefeiert.²⁹*

Viele Führungskräfte und Personalentwickler in Organisationen beschwerten sich, dass die jungen Menschen der Generation Y schwer zu führen sind. Diese Generation ist in der chaotischen Welt des Internets aufgewachsen, in der der Einfluss der Menschen auf ihren Beiträgen und ihrer Anerkennung basiert und nicht auf ihrer Position. Warum sollten sie sich dann am Arbeitsplatz mit etwas anderem als Selbstführung zufriedengeben? Und warum sollte sich überhaupt jemand mit etwas anderem zufriedengeben?

Selbstführung

	Moderne Praktiken	Evolutionäre Praktiken
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • hierarchische Pyramide 	<ul style="list-style-type: none"> • selbstorganisierte Teams • wenn nötig Berater (ohne wirtschaftliche Verantwortung und Managementautorität), die mehrere Teams unterstützen
Unterstützungsfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Vielzahl von Unterstützungsfunktionen für Personalentwicklung, IT, Einkauf, Finanzen, Controlling, Qualität, Sicherheit, Risikomanagement usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • die meisten dieser Unterstützungsfunktionen werden vom Team selbst oder von freiwilligen Arbeitsgruppen übernommen • die wenigen verbliebenen Unterstützungsfunktionen haben nur beratende Funktion
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • festgesetzte Besprechungen auf jeder Ebene (von Leitungsteam nach unten), woraus oft zu viele Treffen resultieren 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Treffen des Leitungsteams • Koordination und Besprechungen meist spontan, wenn Bedarf besteht
Projekte	<ul style="list-style-type: none"> • große Abteilungen (Programm- und Projektmanager, Gantt-Diagramme, Pläne, Budgets usw.), um die Komplexität zu kontrollieren und Ressourcen zu priorisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • radikal vereinfachtes Projektmanagement • keine Projektmanager, Mitarbeiter besetzen Projekte selbst • minimale (oder keine) Pläne und Budgets, organische Priorisierung
Stellenbezeichnungen und Stellenbeschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> • jede Arbeitsstelle hat eine Stellenbezeichnung und eine Stellenbeschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> • flexible, definierte Rollen statt fester Stellenbeschreibungen • keine Stellenbezeichnungen
Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> • weit oben in der Pyramide • jede Entscheidung kann durch einen Vorgesetzten außer Kraft gesetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • vollkommen dezentralisiert, basierend auf dem Beratungsprozess (oder auf holokratischen Methoden der Entscheidungsfindung)
Krisenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • kleine Gruppen von Beratern treffen sich vertraulich, um den Geschäftsführer in der Entscheidungsfindung von oben zu unterstützen • kommuniziert wird erst dann, wenn die Entscheidung getroffen wurde 	<ul style="list-style-type: none"> • transparenter Austausch von Informationen • jeder wird beteiligt, um die beste Lösung aus der kollektiven Intelligenz entstehen zu lassen • wenn der Beratungsprozess aufgehoben werden muss, wird das Ausmaß und die Dauer dieser Aufhebung benannt

	Moderne Praktiken	Evolutionäre Praktiken
Einkauf und Investition	<ul style="list-style-type: none"> • Grenzen der Befugnis je nach der Ebene in der Hierarchie • Investitionsbudgets, die vom leitenden Management bestimmt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • jeder Mitarbeiter kann jede Summe ausgeben, wenn der Beratungsprozess respektiert wird • das Investitionsbudget der Teams wird unter Kollegen geprüft
Informationsfluss	<ul style="list-style-type: none"> • Information ist Macht und wird nur weitergeleitet, wenn es nötig ist 	<ul style="list-style-type: none"> • alle Informationen sind in Echtzeit allen zugänglich, einschließlich der Finanzen des Unternehmens und der Vergütung
Konfliktlösung	<ul style="list-style-type: none"> • (Konflikte werden oft überdeckt, keine Praktiken der Konfliktlösung) 	<ul style="list-style-type: none"> • formelle mehrstufige Praktiken zur Konfliktlösung • die Kultur beschränkt die Konflikte auf die Konfliktparteien und Vermittler; Außenstehende werden nicht hineingezogen
Rollenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • starker Kampf um wenige Beförderungen führt zu politischen Schachzügen und schädlichem Verhalten • Silodenken: jeder Manager bestimmt allein über seinen Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Beförderungen, sondern ein flexible Neuverteilung von Rollen, basierend auf der Übereinkunft unter Kollegen • jeder ist verantwortlich, Dinge auszusprechen, die außerhalb des eigenen Autoritätsbereichs liegen
Leistungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf individueller Leistung • Beurteilung durch Vorgesetzte 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf der Teamleistung • individuelle Beurteilung durch kollegiale Prozesse
Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung wird vom Vorgesetzten getroffen • individuelle Anreize • Leistungsprinzipien können zu großen Einkommensunterschieden führen 	<ul style="list-style-type: none"> • selbst festgelegte Gehälter mit einem Abgleich unter Kollegen • keine Boni, aber gleicher Anteil am Gewinn • geringere Einkommensunterschiede
Entlassung	<ul style="list-style-type: none"> • der Vorgesetzte hat die Autorität (mit Übereinstimmung der Personalabteilung), einen Mitarbeiter zu entlassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entlassung ist der letzte Schritt in einer Methode der Konfliktlösung durch Mediation • in der Praxis sehr selten

2.4 Die Suche nach Ganzheit (Allgemeine Praktiken)

Ein Mensch erfährt sich selbst, seine Gedanken und Gefühle als etwas, das vom Rest der Welt getrennt ist. Diese Täuschung ist für uns eine Art Gefängnis, das uns auf unsere persönlichen Wünsche und die Zuneigung zu einigen nahen Menschen begrenzt. Unsere Aufgabe muss es deshalb sein, uns aus diesem Gefängnis zu befreien, indem wir die Kreise des Mitgefühls erweitern, sodass wir alle Lebewesen und das Ganze der Natur in all ihrer Schönheit umfassen.

Albert Einstein

In der Geschichte waren Organisationen immer Orte, wo die Menschen eine Maske trugen, sowohl im buchstäblichen als auch im übertragenen Sinne. Konkret sehen wir es in der Bischofsrobe, dem Geschäftsanzug, dem weißen Kittel des Arztes und den Uniformen in Restaurants oder Einkaufszentren, um nur einige Beispiel zu nennen. Diese Uniform zeigt die berufliche Identität und die Position eines Menschen. Es ist auch ein Anspruch, den die Organisation auf die Person ausübt: Wenn Sie diese Uniform tragen, gehören Sie nicht vollkommen sich selbst. Sie müssen sich in ihrem Verhalten an bestimmte vorgegebene und akzeptierte Regeln halten.

Mit dieser Uniform geht noch ein subtilerer Einfluss einher: Die Menschen haben oft das Gefühl, dass sie einen Teil ihres Selbst zurücklassen müssen, wenn sie morgens ihre Uniform anziehen. Sie setzen sich eine professionelle Maske auf und richten sich nach den Erwartungen des Arbeitsplatzes. In den meisten Fällen bedeutet es, eine maskuline Entschlossenheit zu zeigen, die Zielausrichtung und Stärke demonstriert, wobei Zweifel und Verletzlichkeit versteckt werden müssen. Der feminine Aspekt des Selbst – fürsorgliche, hinterfragende, einladende Aspekte – werden oft geleugnet oder vermieden. Die Rationalität wird mehr als alle anderen Formen der Intelligenz wertgeschätzt, und spirituelle Anteile des Selbst sind nicht erwünscht und fehl am Platz. Organisationen sind oft im wahrsten Sinne des Wortes Orte ohne Seele – Orte, an denen für unser tieferes Selbst und die Sehnsüchte unserer Seele kein Platz ist.

Warum lassen wir so viele Aspekte unseres Selbst zurück, wenn wir zur Arbeit gehen? Es sind Ängste, die hier zusammenwirken, wobei die Mitarbeiter und die Organisationen in gleicher Weise diese Angst aufrechterhalten. Die Organisationen haben die Angst, dass die Dinge außer Kontrolle geraten könnten,

Man kann eine Organisation nach der Anzahl der Lügen bewerten, die man leben muss, um Teil davon zu sein.

Parker Palmer

wenn die Mitarbeiter ihr ganzes Selbst in die Arbeit einbringen – ihre Stimmungen, Eigenarten und Alltagskleidung. In Armeen weiß man seit Langem, dass die Menschen leichter zu kontrollieren sind, wenn sie austauschbar werden.

Die Mitarbeiter hingegen haben Angst, dass sie Kritik und Spott ernten, wenn sie sich vollkommen zeigen und als eigenartig und fehl am Platz wahrgenommen werden. Man wird besser anerkannt, wenn man auf Nummer sicher geht und sein Selbst hinter einer professionellen Maske verbirgt.

Die Weisheitstraditionen in der ganzen Welt sprechen über diese tiefere Ebene: In unserem tiefsten Wesen sind wir alle vollkommen miteinander verbunden und Teil eines Ganzen, aber das ist eine Wahrheit, die wir vergessen haben. Wir werden in die Trennung hineingeboren und lernen, uns von unserem tieferen Wesen, von anderen Menschen und dem Leben um uns herum getrennt zu fühlen. Diese Traditionen sagen uns, dass unsere tiefste Bestimmung im Leben darin besteht, unsere Ganzheit wiederzufinden, in uns und in unserer Verbundenheit mit der äußeren Welt.

Diese spirituelle Einsicht inspiriert den zweiten Durchbruch evolutionärer Organisationen: einen Ort zu schaffen, der uns bei unserer Suche nach Ganzheit unterstützt. Außergewöhnliche Dinge werden möglich, wenn wir es wagen, unser ganzes Selbst in unserer Arbeit zum Ausdruck zu bringen. Jedes Mal, wenn wir einen Teil von uns zurücklassen, dann schneiden wir uns von einem Teil unseres Potenzials, unserer Kreativität und Energie ab. Es gibt eine Aussage, die ich in den selbstführenden Organisationen, die ich untersucht habe, immer wieder hören konnte: *Ich habe das Gefühl, hier kann ich wirklich ich selbst sein.* Ohne einen Vorgesetzten, der mir über die Schulter schaut, ohne Mitarbeiter, die mich kontrollieren, und Kollegen, die zu Konkurrenten werden, können wir endlich unsere Masken abnehmen und uns einfach auf die Arbeit fokussieren, die wir tun möchten. Die Menschen in diesen Organisationen nutzen oft die Metapher von Eltern-Kind-Erwachsener (aus der Transaktionsanalyse von Eric Berne), um zu beschreiben, wie die Selbstführung den Raum für eine gesündere Arbeitsumgebung schafft. Die Bindung zwischen einem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern funktioniert oft wie eine ungesunde Eltern-Kind-Beziehung. In selbstführenden Organisationen bringt uns das System dazu, uns in Beziehungen von Erwachsenen zu Erwachsenen zu sehen und dementsprechend zu handeln – ungeachtet der Unterschiede in Ausbildung, Alter und Einflussbereich der Arbeit. In einem System, das auf den Beziehungen zwischen Kollegen basiert, werden diese uns sofort darauf hinweisen, dass wir uns wie Eltern (oder wie ein Kind) verhalten und dass sie das nicht möchten.

Brian Robertson, der Gründer von Holacracy, nutzt manchmal eine Reihe anderer Archetypen, um darüber zu sprechen, wie Selbstführung unsere Beziehungen auf eine gesündere Ebene bringt – wir gehen dann von den Archetypen des Verfolgers, Retters und Opfers zu den Archetypen des Herausforderers, Beraters und Schöpfers.

Mir hat immer das Dramadreieck von Stephen Karpman sehr gefallen, in dem es den Verfolger, den Retter und das Opfer gibt. In Organisationen sehen wir, wie es ständig zum Ausdruck kommt und die Mitarbeiter sich in diesem Muster des Dramadreiecks verfangen. ...

Es ist ein gutes System, um die Wirkung von Holacracy zu verdeutlichen. In der Holakratie ist es sehr schwierig, eine Opferhaltung einzunehmen. Es ist möglich, aber schwierig, denn die Welt hält dir einen Spiegel hin und sagt: „Du kannst deine Spannungen thematisieren und bearbeiten. Es ist deine Wahl, wenn du ein Opfer sein willst. Vielleicht weißt du gar nicht, wie du eine andere Entscheidung treffen sollst. Der Grund dafür ist aber nicht, dass dich irgendjemand verfolgt. Es ist deine Wahl, in diesem Muster zu bleiben, wenn du dich dafür entscheidest.“ Das kann ein

guter Auslöser dafür sein, dass sich jemand auf die Seite des Schöpfers begibt und sagt, „Na gut, ich mache einen Vorschlag, ich möchte diese Spannung thematisieren und die Umgebung, in der ich arbeite, verändern.“

Bevor wir Holacracy entwickelt hatten, war ich schnell in der Rolle des Verfolgers, wenn ich eine Organisation leitete und versuchte, dafür zu sorgen, dass alles dafür Erforderliche auch geschah. ... Die Holakratie gibt mir eine wirkungsvolle Alternative. ... Ich kann jetzt ein Herausforderer sein und kann sagen, „Okay, was werden Sie tun? Es liegt in Ihrer Hand. Was ist der nächste Schritt?“ Ich kann Fragen stellen und herausfordern.

Es gibt eine wunderbare Geschichte von Bernard Marie Chiquet, einer unserer Vertragspartner und Holacracy-Berater, der über seine eigenen Erfahrungen mit dem Muster des Retters spricht. Früher fiel er bei der Arbeit in Unternehmen leicht in diesen Modus des Retters, wenn er versuchte, andere zu retten. Die Holakratie half ihm, zu einem Berater zu werden und zu sagen, „Ich bin kein Retter“, denn in dieser Arbeitsumgebung gibt es sowieso keine Opfer, die gerettet werden müssten.¹

Selbstführung verringert in großem Maße die subtilen Formen von Angst in Organisationen, die uns davon abhalten, wir selbst zu sein. Einige Organisationen wie Holacracy und Morning Star fokussieren sich nur auf die Selbstführung und erachten es nicht für notwendig, andere Praktiken zu nutzen, um individuelle und kollektive Ganzheit zu stärken. In anderen Organisationen zeigt sich, dass es auch ohne Hierarchie schwer ist, als eine Gemeinschaft von Kollegen zu arbeiten. Wir haben alle persönliche Geschichten und Belastungen, die wir mit an den Arbeitsplatz bringen: In der Anwesenheit anderer wollen wir vielleicht gemocht werden. Oder wir wollen perfekt sein. Oder als kompetent und erfolgreich gesehen werden. Oder es zeigt sich das Bedürfnis, andere zu dominieren. Oder dominiert zu werden.

Aber evolutionäre Organisationen sehen genau in diesen Schwierigkeiten, unser ganzes Selbst zum Ausdruck zu bringen, eine Möglichkeit. Sie schaffen Praktiken, um einander in der *inneren Arbeit* zu unterstützen, während wir die äußere Arbeit der Organisation erledigen. Jedes Mal, wenn sich unsere Ängste zeigen, erfahren wir eine Gelegenheit, zu lernen und in unsere Ganzheit hineinzuwachsen. Dabei können wir Aspekte von uns integrieren, die wir verleugnet oder in den Schatten gedrückt haben.

Mit unserem Menschsein arbeiten

Die meisten Praktiken, die uns eine tiefere Ganzheit eröffnen, sind überraschend einfach. Aber wir haben uns so sehr an die engen, fast aseptischen Orte gewöhnt, die wir Arbeitsplatz nennen, dass diese Praktiken in einem beruflichen Kontext deplatziert erscheinen. Nehmen wir als Beispiel die folgende Praxis von Sounds True, ein US-amerikanisches Unternehmen in Colorado, dass die Weisheit spiritueller Lehrer und Therapeuten durch Audio- und Video-Aufnahmen, Bücher und Online-Kurse verbreitet. In den Anfangsjahren des Unternehmens brachte Tami Simon, die Gründerin und Geschäftsführerin von Sounds True, ihren Hund mit ins Büro. Als das Unternehmen expandierte